



# La resiliencia como bandera en el liderazgo empresarial de las mujeres

**Y cómo las ejecutivas abordan cuestiones determinantes para sus vidas laborales y personales.**

**Por: Patricia Molino,**

Socia líder de Cultura y Gestión del Cambio y líder del Comité de Inclusión, Diversidad y Equidad de KPMG en Brasil y América del Sur

**KPMG Business Insights América del Sur**

**Edición N° 46 | Marzo • 2024**



# El sinuoso camino hacia la igualdad de género

Recientemente, la **Organización Internacional del Trabajo** (OIT, 2023)<sup>1</sup> señaló en un informe realizado a mitad de 2023 que, a pesar de los avances realizados en materia de igualdad de género en el ámbito laboral, las diferencias salariales entre hombres y mujeres persisten e, incluso, continúan acrecentándose en algunas ocupaciones. De hecho, basándose en los últimos datos disponibles, el mismo informe destacó que la proporción de mujeres en puestos directivos y mandos intermedios en las empresas sería inferior al 35% en la mitad de los países del mundo, o que de manera sistemática los hombres siguen percibiendo ingresos superiores a las mujeres por la misma labor en casi todos los países y sectores productivos; resultado que, en términos generales, está explicado por diversos factores como la segregación de género, las interrupciones por maternidad en la vida laboral de las mujeres, algunas prácticas salariales injustas, o el reparto desigual de las responsabilidades hogareñas y familiares, entre otros.

Casi en paralelo, el **Banco Mundial** también ha mostrado sobrado interés por este tema. La entidad ha resaltado la igualdad de género como un imperativo moral y económico, un derecho humano fundamental, una cuestión de equidad y justicia, y un factor crítico para que los países y sus comunidades puedan alcanzar su máximo potencial y afrontar los desafíos de este nuevo siglo. En efecto, no hay organización, entidad o gobierno que, en la actualidad, **no reconozca la**

1. *Igualdad de retribución por un trabajo de igual valor: ¿en qué situación nos encontramos en 2023?* OIT, septiembre de 2023.

2. *Female Leaders Shaping Resilience in a Polycrisis. Global Female Leaders Outlook.* KPMG, 2023

**igualdad de género como un punto de partida válido para abordar una amplia variedad de cuestiones socioeconómicas, y alcanzar un desarrollo sostenible.**

Teniendo en cuenta esta tendencia y **la necesidad de recopilar datos e información que permitan generar conocimiento y conciencia sobre este tema**, KPMG difunde anualmente el estudio **Global Female Leaders Outlook**<sup>2</sup> que, a partir de una encuesta realizada a mujeres ejecutivas de todo el mundo, busca entender la evolución reciente en materia de igualdad de género e identificar prioridades y desafíos para las mujeres que desempeñan roles de liderazgo en empresas de todo el mundo. En su edición más reciente (2023), la encuesta capturó la opinión y visión de 839 mujeres líderes de 53 países, que respondieron 73 preguntas relacionadas a “liderazgo femenino en un entorno de *polycrisis*”; dentro de las cuáles **119 pertenecían a 8 países sudamericanos.**

En general, el informe **muestra un retrato complejo, que mezcla la resiliencia con la que las mujeres están enfrentando la *polycrisis*** – es decir, un entorno económico y geopolítico incierto marcado por la inflación creciente, las altas tasas de interés, conflictos bélicos y disrupciones en la cadena de suministro–, **con la esperanza en el futuro y en un reconocimiento y participación cada vez mayor en el liderazgo empresarial.**

## El optimismo y las dificultades conviven con las líderes en su día a día.

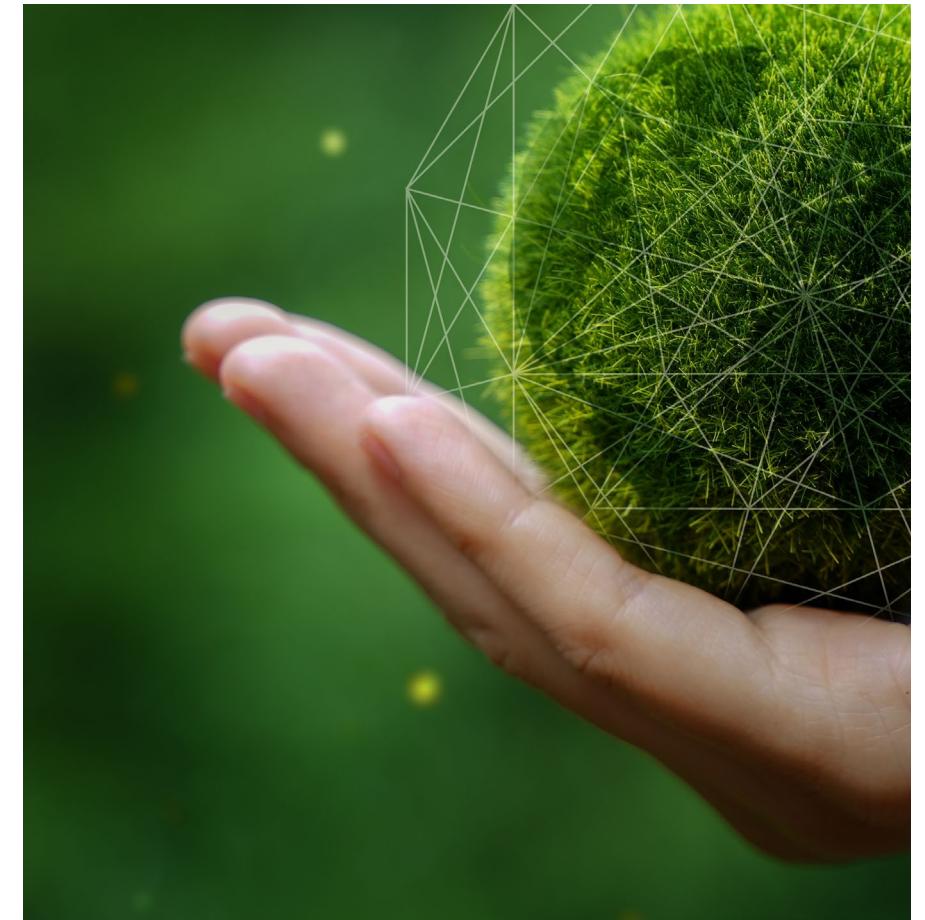
A pesar de que los resultados de la encuesta son, en términos generales, consistentes con algunas de las tendencias mencionadas previamente – especialmente, pero no *únicamente*, con el progreso en materia de diversidad e inclusión en el ámbito laboral –, también deja vislumbrar el **optimismo** que reina globalmente entre la líderes participantes, quienes, lejos de sentirse amedrentadas o desanimadas por el progreso, a veces disímil, en materia de igualdad, **muestran confianza en las perspectivas de crecimiento de sus organizaciones (84%) y en las oportunidades que pudieran surgir en momentos de crisis como el actual (64%), dos aspectos en los que**, regionalmente, las **líderes sudamericanas también destacaron (75% y 81%, respectivamente)**. Asimismo, como reflejo de la persistencia con la que encaran sus trabajos y su día a día en las empresas, casi la totalidad de las ejecutivas ponderaron la **adaptabilidad** como un factor determinante para alcanzar el éxito empresarial (87% de las encuestadas a nivel global y el 90% de las sudamericanas).

Sin embargo, también son notorias las dificultades y exigencias que atraviesan y ponen a prueba continuamente la resiliencia y voluntad de las mujeres en sus posiciones de liderazgo. Por ejemplo, según los resultados de la encuesta, a pesar de que el 72% ve positivamente los desafíos presentados por una polícrisis, tanto en términos de oportunidades económicas como personales, el incremento que ha significado en la carga de trabajo y en los niveles de tensión parecen estar inversamente

relacionados a esa cifra, sobre todo en situaciones en las que los equipos de trabajo de las líderes (y ellas mismas) muestran signos de agotamiento o *burnout*, y cuyos efectos trascienden lo laboral, extendiéndose hacia la vida personal o familiar. **Y el caso de America del Sur no es la excepción. Mientras el 64% de las líderes sudamericanas destacó los beneficios derivados de la crisis, un notorio 60% aseguró tener sus equipos de trabajo con síntomas de agotamiento** y, lógicamente, **con efectos negativos en su vida personal (55%)**. Si bien este resultado es de por sí importante, cobra mayor relevancia cuando se considera que el **75% de las líderes sudamericanas que participaron de la encuesta son madres**, lo que indica que, diariamente, deben afrontar una “doble jornada” y están más expuestas a estos efectos.

**La encuesta también mostró que la mayoría de las participantes cambiaron de empresa al menos una vez para avanzar en sus carreras (80% del total de las encuestadas y el 72% de las sudamericanas)**, patrón que no solo resulta consistente con la *adaptabilidad* que pregonan, sino que pone de relieve la necesidad de fomentar un entorno de trabajo que apoye y promueva el desarrollo profesional continuo de las mujeres, **y las impulse a romper el techo de cristal** que históricamente se les ha impuesto –a mujeres y otras minorías, quienes “pueden” progresar en sus carreras pero rara vez se les *permite* o *alienta* a ir más allá de ciertos límites–. Para ello, resulta determinante seguir avanzando en políticas de igualdad de género, diversidad e inclusión en el ámbito laboral. Considerando que, de manera contraria a algunas predicciones, estos temas continuaron avanzando durante la pandemia, son muchas las líderes que se animan a predecir que en un plazo de 15 años o menos, **la igualdad de género será una realidad en los directorios de las empresas (77% a nivel global y 75% a nivel regional)**.

Pero a pesar de esta “fe” generalizada entre las líderes, **también es importante la cantidad de mujeres que todavía padece de los prejuicios en sus entornos laborales, y aseguran que la desigualdad y discriminación por género sigue siendo un obstáculo importante en sus carreras** (el 64% de las ejecutivas globales y el 63% de las mujeres sudamericanas así lo señalaron), **dejando entrever que aún resta mucho por hacer en este aspecto**.



## Tecnología, Medioambiente y Sostenibilidad

Pocos temas son tan relevantes y ocupan espacio en las encuestas de opinión ejecutiva como los avances en tecnología y las cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG). En estos puntos, las líderes también aportaron su visión y perspectivas, lo que en definitiva contribuye a la diversidad de enfoques y mejora la toma de decisiones corporativas. En ese sentido, **el 78% de las líderes sudamericanas cree que continúa siendo importante reorientar las inversiones corporativas hacia las oportunidades digitales y la diversificación del negocio**, en tanto que también ponderan las alianzas y colaboraciones con otras empresas en su camino de implementación de la estrategia digital. Sin embargo, **solo el 53% de las sudamericanas está de acuerdo con que esa estrategia debe ser agresiva**, priorizando una visión algo más profunda y cercana de las tecnologías y sus efectos (por ejemplo, con la IA generativa) y dejando a otros la responsabilidad de ser los “primeros adoptantes”.

Finalmente, y en sintonía con otros estudios, la encuesta mostró que las cuestiones climáticas, sociales y de gobierno (ESG) siguen siendo un *pilar* para el desarrollo empresarial, sobre todo si se tiene en cuenta que los últimos dos elementos (S y G) **guardan una estrecha relación con los temas de equidad**, y que la demanda del público, los accionistas y otros grupos de interés en relación con ESG continúa en crecimiento y bajo un escrutinio constante. De hecho, considerando estos aspectos, **la encuesta encontró que el 67% de las líderes globales y el 51% de**

**las sudamericanas están observando un incremento notorio en la demanda de informes y transparencia ESG**, lo que las lleva a estar siempre atentas y vigentes en estos temas.

## Hacia adelante

El estudio de KPMG reveló que las mujeres líderes están preparadas para afrontar los desafíos del mundo empresarial, **aun cuando la igualdad de género siga siendo un obstáculo a superar**. El optimismo con el que están manejando sus carreras y liderando sus equipos de trabajo es un reflejo de esa preparación y, sobre todo, de la **resiliencia con la que se alistan a enfrentar las próximas batallas en el mundo corporativo en su constante búsqueda por alcanzar la igualdad**. Asimismo, su visión constituye un modelo a seguir en el objetivo de las empresas por construir entornos más diversos, preparados y fértiles para el nacimiento de soluciones ingeniosas y creativas, que pueden ayudarlas a afrontar los problemas actuales.

A medida que más mujeres asumen puestos de liderazgo, el escenario corporativo y la sociedad se benefician de su visión y nuevos enfoques sobre “cómo deben hacerse las cosas”. **Y eso es siempre una buena noticia.**



# Llegó la hora de transformar insights en oportunidades

© 2024 KPMG S.A.S. y KPMG Advisory, Tax & Legal S.A.S., sociedades colombianas por acciones simplificadas y firmas miembro de la red de firmas miembro independientes de KPMG afiliadas a KPMG International Limited, (“KPMG International”), una entidad inglesa privada limitada por garantía.

Todos los derechos reservados.